

**РОСЖЕЛДОР**  
**Федеральное государственное бюджетное**  
**образовательное учреждение высшего образования**  
**«Ростовский государственный университет путей сообщения»**  
**(ФГБОУ ВО РГУПС)**

СОГЛАСОВАНО  
Директор АНО ДПО  
«Корпоративный университет РЖД»

УТВЕРЖДАЮ  
Первый проректор ФГБОУ ВО  
«Ростовский государственный  
университет путей сообщения»

\_\_\_\_\_ Р.В. Баскин  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 г.

\_\_\_\_\_ А.В. Челохьян  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.



**Программа повышения квалификации**  
**«Корпоративный лидер. Основы управленческой эффективности»**

## **1. Цель реализации программы**

Формирование у руководителей управленческого стиля, основанного на лидерских качествах, применении методов и инструментов развития персональной эффективности, руководства персоналом.

Программа разработана в соответствии с квалификационными характеристиками должностей руководителей, специалистов и других служащих ОАО «РЖД», утвержденными распоряжением ОАО «РЖД» от 31 мая 2017 г. № 1041р.

В соответствии с решением, закрепленным протоколом заседания по имиджу и рекламе № КР-2 от 29.06.2010 г. в ОАО «РЖД» утверждена Модель корпоративных компетенций. В рамках программы «Корпоративный лидер. Основы управленческой эффективности» развиваются следующие корпоративные компетенции:

- способность к развитию;
- лидерство как стиль руководства;
- управление исполнением.

## **2. Планируемые результаты обучения**

По результатам прохождения программы повышения квалификации «Корпоративный лидер. Основы управленческой эффективности» слушатели приобретут следующие знания, умения и понимание.

Знание компетентностного подхода в области развития эффективности руководителя.

Знание методологии управления индивидуальным развитием.

Умение применять инструменты управления индивидуальным развитием.

Понимание важности использования лидерства в практической деятельности руководителя.

Знание инструментов эффективного управления персоналом.

Умение использовать инструменты управления: постановка задачи, вовлечение сотрудников, выбор стиля управления, развивающая обратная связь.

Знание принципов развития сотрудников с учетом их индивидуальных потребностей.

Понимание влияния производственной деятельности подразделения на финансовые результаты как самого подразделения, так и ОАО «РЖД».

Умение проводить финансовую оценку своей деятельности.

Понимание логики учетного процесса от первичного документа к отчётам.

Понимание финансовой отчетности.

### 3. Содержание программы

#### Учебный план

**Категория слушателей:** руководители третьего уровня управления по Модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД».

**Нормативный срок освоения программы:** 40 академических часов.

**Продолжительность обучения по программе:** в соответствии с согласованным календарным учебным графиком.

**Форма обучения:** очная, с отрывом от работы.

№ п/п	Наименование учебных модулей	Всего, ак. час	В том числе			Промежуточная аттестация
			дистанц. образоват. технологии, электрон. обучение	лекции, тренинги, семинары, деловые игры	стажировки, практич., самостоятельная работа	
1	Развитие персональной эффективности руководителя	10		10		Зачет
2	Управление персоналом: лидерство, команда, руководство людьми	10		10		Зачет
3	Управление операционной эффективностью	10		10		Зачет
4	Основы управления финансами для руководителя	9		9		Зачет
Итоговая аттестация		1	Тестирование			
Итого часов по программе		40		39		



**Виды учебных занятий и учебных работ:** тренинги, семинары, деловые игры, предусматривающие использование интерактивной презентации, работу в малых группах, анализ практических ситуаций, игровые упражнения.

### **Рабочая программа**

Приложение 1. Рабочая программа учебного модуля «Развитие персональной эффективности руководителя» программы повышения квалификации «Корпоративный лидер. Основы управленческой эффективности».

Приложение 2. Рабочая программа учебного модуля «Управление персоналом: лидерство, команда, руководство людьми» программы повышения квалификации «Корпоративный лидер. Основы управленческой эффективности».

Приложение 3. Рабочая программа учебного модуля «Управление операционной эффективностью» программы повышения квалификации «Корпоративный лидер. Основы управленческой эффективности».

Приложение 4. Рабочая программа учебного модуля «Основы управления финансами для руководителя» программы повышения квалификации «Корпоративный лидер. Основы управленческой эффективности».

### **4. Календарный учебный график**

Календарный учебный график согласовывается с заказчиком дополнительно.

### **5. Формы аттестации, оценочные материалы и иные компоненты**

Промежуточный контроль по окончании каждого учебного модуля осуществляется экспертно преподавателем в форме зачета, основываясь на активности и вовлеченности слушателей в обсуждаемую тему, полученных ответах от слушателей.

По окончании программы повышения квалификации предусмотрена итоговая аттестация в форме итогового тестирования.

Тестирование затрагивает все учебные модули программы. Вопросы для проведения тестирования представлены в Приложении 5.

Итоговая аттестация может проводиться без формирования итоговой аттестационной комиссии.

## **6. Организационно-педагогические условия**

### **6.1. Материально-технические условия реализации программы**

Оборудование, материалы и принадлежности, необходимые для реализации обучения, по каждому учебному модулю программы.

- Компьютер (ОС не ниже WindowsXP).
- Проектор и экран для проектора (или интерактивная доска).
- Колонки для компьютера.
- Столы, стулья.
- Флипчарты и блокноты для него.
- Канцелярские товары.
- Бейджи (на каждого участника с указанием ФИО).

### **6.2. Учебно-методическое обеспечение программы**

Для реализации обучения в рамках каждого учебного модуля используются:

- методические и раздаточные материалы для слушателей;
- методические материалы преподавателя.

#### **Список рекомендуемой литературы:**

1. Адизес И.К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
2. Гоулман Д., Бояцис Р., Маки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Паблишер, 2017.
3. Гофри Р., Джонс Г. Почему люди должны следовать за вами? Книга о том, что значит быть истинным лидером. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.
4. Кови С.Р. 7 навыков высокоэффективных людей. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
5. Кови С.Р. Восьмой навык: От эффективности к величию. – М.: Альпина нон-фикшн, 2016.
6. Кови С.Р. Лидерство, основанное на принципах. – М.: Альпина Паблишер, 2015.
7. Мэддакс Р. Успешная команда: Как ее создавать, мотивировать и развивать. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.



8. Найман Э. Путь к финансовой свободе: Профессиональный подход к трейдингу и инвестициям. – М.: Альпина Паблишер, 2017.

9. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

10. Сонин К.Н. Уроки экономики. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011.

11. Шекшня С.Г. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

### **6.3. Требования к профессорско-преподавательскому составу**

- высшее образование;
- опыт проведения учебных занятий в интерактивной форме (тренинговый формат);
- наличие экспертизы в предметной области;
- прохождение сертификации на проведение программы в АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД».

### **6.4. Особенности реализации программы**

Реализация программы предусматривает формирование рейтинга слушателей по показателю: «успешность прохождения программы». По итогам участия слушателей в обучающих мероприятиях им присваиваются баллы. Рейтинг учитывает активность и вовлеченность слушателей в учебный процесс на основе оценки преподавателя и результаты итогового тестирования. В конце обучения накопленные баллы каждого слушателя суммируются и определяется итоговый рейтинг.

Для достижения планируемых результатов программы количество слушателей в одной группе не должно превышать 18 человек.

## **7. Составители программы**

Рабочая группа ФГБОУ ВО РГУПС:

- Скорев М.М., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Экономика, учет и анализ»;

- Охотников А.В., к.т.н., доцент, профессор, заведующий кафедрой «Теория организации и управление персоналом».

Программа разработана на основе типовой программы повышения квалификации «Корпоративный лидер. Основы управленческой эффективности» АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД».

Программа повышения квалификации «Корпоративный лидер. Основы управленческой эффективности» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии ФГБОУ ВО «Ростовский государственный университет путей сообщения» и рекомендована к использованию в образовательном процессе. Протокол заседания учебно-методической комиссии № 1, от «25» декабря 2018 г.

Проректор по внешним связям и  
производственной практике



М.А. Каплюк

**Рабочая программа учебного модуля  
«Развитие персональной эффективности руководителя» программы  
повышения квалификации «Корпоративный лидер. Основы  
управленческой эффективности»**

**Развиваемые компетенции:** способность к развитию.

**Продолжительность обучения:** 10 академических часов.

**Цели:**

1. Сформировать представление о принятой в компании Модели корпоративных компетенций (МКК).
2. Научить слушателей планировать персональное развитие, ставить цели развития, составлять ИПР (индивидуальный план развития).
3. Освоить инструменты персональной самоорганизации.

**Содержание:**

1. *Корпоративные компетенции как важнейший инструмент работы с персоналом*
  - 1.1. Понятие «Компетенция»
  - 1.2. Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД»
  - 1.3. Содержание корпоративных компетенций для руководителей 3-го уровня
  - 1.4. Шкала оценки уровня развития корпоративных компетенций
  - 1.5. Сферы применения модели корпоративных компетенций
  - 1.6. Процедуры оценки уровня развития компетенций
2. *Планирование развития руководителя*
  - 2.1. Планирование и расстановка приоритетов
  - 2.2. Цикл развития
  - 2.3. ИПР: назначение, структура, содержание
  - 2.4. Алгоритм формирования программы развития в ИПР

**Планируемые результаты:**

- Понимание важности использования МКК в практической деятельности для профессионального и карьерного роста.



- Умение планировать собственное развитие: составлять ИПР, подбирать методы развития, а также прилагать усилия для достижения целей развития.
- Знание принципов и владение инструментами самоорганизации и планирования рабочего времени.

**Виды учебных занятий и учебных работ:** тренинг-семинар, предусматривающий интерактивную презентацию, работу в малых группах, анализ практических ситуаций, коммуникативные упражнения.

**Список рекомендуемой литературы:**

1. Адизес И.К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
2. Кови С.Р. 7 навыков высокоэффективных людей. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
3. Кови С.Р. Лидерство, основанное на принципах. / С.Р. Кови. – 7-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015.
4. Кови С.Р. Восьмой навык: От эффективности к величию. / С.Р. Кови. – 5-е изд. – М.: Альпина нон-фикшн, 2016.
5. Мульфейт Я., Кости М. Вдохновляющий лидер. Команда. Смыслы. Энергия. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

**Рабочая программа учебного модуля  
«Управление персоналом: лидерство, команда, руководство людьми»  
программы повышения квалификации «Корпоративный лидер. Основы  
управленческой эффективности»**

**Развиваемые компетенции:** лидерство как стиль руководства.

**Продолжительность обучения:** 10 академических часов.

**Цель:**

1. Систематизировать представления об эффективном руководстве.
2. Дать знания о порядке применения инструментов постановки задач.
3. Сформировать представление о модели ситуационного руководства.

**Содержание:**

1. *Руководство людьми*
  - 1.1. Определение понятия «руководство»
  - 1.2. Лидерство и административный ресурс при реализации функций руководителя
  - 1.3. Управленческий цикл
2. *Ситуационный подход к руководству*
  - 2.1. Уровень готовности подчиненного к решению задачи
  - 2.2. Стили руководства
  - 2.3. Модель ситуационного руководства
3. *Основные управленческие функции руководителя*
  - 3.1. Техника ИКС: требования к постановке задач
  - 3.2. Алгоритм беседы по постановке задачи
  - 3.3. Делегирование
  - 3.4. Повышение результативности через мотивирующее воздействие
  - 3.5. Контроль исполнения: функция повышения качества реализуемых задач
  - 3.6. Обратная связь как форма контроля исполнения

**Планируемые результаты:**

- Понимание важности использования лидерства в практической деятельности руководителя.



- Умение использовать инструменты управления: постановка задачи, вовлечение сотрудников, выбор стиля управления.

**Виды учебных занятий и учебных работ:** тренинг-семинар, предусматривающий интерактивную презентацию, работу в малых группах, анализ практических ситуаций, коммуникативные упражнения.

**Список рекомендуемой литературы:**

1. Кови С. Р. Лидерство, основанное на принципах. – М.: Альпина Паблишер, 2015.
2. Гоулман Д., Бояцис Р., Маки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Паблишер, 2017.
3. Мульфейт Я., Кости М. Вдохновляющий лидер. Команда. Смыслы. Энергия. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
4. Шекшня С.Г. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

**Рабочая программа учебного модуля  
«Управление операционной эффективностью» программы повышения  
квалификации «Корпоративный лидер. Основы управленческой  
эффективности»**

**Развиваемые компетенции:** управление исполнением.

**Продолжительность обучения:** 10 академических часов.

**Цель:**

1. Познакомить слушателей с основными понятиями и элементами стратегии и научить использованию SWOT-анализа.
2. Познакомить слушателей с ключевыми показателями деятельности (КПД), как способом реализации стратегии.
3. Сформировать базовые навыки планирования деятельности на основе КПД.

**Содержание:**

1. *Стратегия компании*
  - 1.1. Стратегия и ее элементы
  - 1.2. SWOT-анализ
2. *Ключевые показатели деятельности (КПД)*
  - 2.1. Дерево целей: декомпозиция и каскадирование
  - 2.2. КПД как способ реализации Стратегии
  - 2.3. Связь КПД с мотивацией персонала
  - 2.4. Управление эффективностью на основе КПД

**Планируемые результаты:**

- Понимание роли Стратегии в достижении целей Компании.
- Умение пользоваться инструментом SWOT-анализа для формирования системного понимания бизнеса Компании.
- Понимание значения КПД как способа реализации Стратегии Компании.
- Умение применять инструменты, направленные на повышение эффективности деятельности.

**Виды учебных занятий и учебных работ:** тренинг-семинар с использованием интерактивной презентации, мини-лекций, аналитической



работы с бизнес-кейсом, а также, включающий в себя работу в малых группах, анализ практических ситуаций, видеоанализ, коммуникативные упражнения.

### **Список рекомендуемой литературы:**

1. Арутюнян Т. Что вам делать со стратегией? Руководство по стратегическому развитию компании. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
2. Гофри Р., Джонс Г. Почему люди должны следовать за вами? Книга о том, что значит быть истинным лидером. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.
3. Кови С. Р. 7 навыков высокоэффективных людей. – М.: Альпина Паблишер, 2017.
4. Кови С. Р. Лидерство, основанное на принципах. – М.: Альпина Паблишер, 2015.
5. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. – М.: Альпина Паблишер, 2015.
6. Мэддакс Р. Успешная команда: Как ее создавать, мотивировать и развивать. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишез, 2015.
8. Шекшня С.Г. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

**Рабочая программа учебного модуля  
«Основы управления финансами для руководителя» программы  
повышения квалификации «Корпоративный лидер. Основы  
управленческой эффективности»**

**Развиваемые компетенции:** управление исполнением.

**Продолжительность обучения:** 10 академических часов.

**Цель:**

Повышение финансовой грамотности руководителей холдинга «РЖД» за счет формирования:

- понимания двойственной природы ОАО «РЖД» как акционерного общества и группы компаний, связанных между собой единой технологией и финансовым менеджментом;
- представления о финансовой отчетности компании как об источнике управленческой информации, основы для анализа результативности, эффективности и экономичности деятельности бизнеса.

**Содержание:**

1. *Общая характеристика ОАО «РЖД» с точки зрения управления корпоративными финансами*
  - 1.1. Акционерное общество как форма привлечения капитала – взгляд с позиции акционеров
  - 1.2. Ключевые задачи управления финансами ОАО «РЖД» – взгляд с позиции менеджмента
2. *Информация для управления финансами и финансовая информация для управления*
  - 2.1. Характеристика управленческой информации, виды учета
  - 2.2. Финансовая отчетность
3. *Итоговое тестирование*

**Планируемые результаты:**

- Понимание влияния производственной деятельности подразделения на финансовые результаты как самого подразделения, так и ОАО «РЖД».
- Умение проводить финансовую оценку своей деятельности.



- Понимание логики учетного процесса от первичного документа к отчётам.
- Понимание финансовой отчетности.

**Виды учебных занятий и учебных работ:** тренинг-семинар, включающий в себя интерактивную презентацию, работу в малых группах, анализ практических ситуаций, индивидуальные виды работ.

**Список рекомендуемой литературы:**

1. Найман Э. Путь к финансовой свободе: Профессиональный подход к трейдингу и инвестициям. / Э. Найман – М.: Альпина Паблишер, 2017.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / М. Портер – М.: Альпина Паблишез, 2015.
3. Сонин К.Н. Уроки экономики. / К.Н. Сонин – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011.